

Optimisez votre temps avec la méthode Gamonnet

Outlook, Notes, Google Enterprise, Mind Mapping, Office 365, SharePoint

LU POUR VOUS : VERS UNE NOUVELLE GESTION DES RELATIONS HUMAINES

PAR FRANCIS BOYER
PUBLIE LE 05/03/2013

*« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler
un seul jour de votre vie »**

Si 64 % des Français s'estiment satisfaits de leur travail, le pourcentage baisse à 20 % lorsqu'on leur demande s'ils éprouvent du plaisir à travailler[†]. Comment expliquer cet écart? Toujours d'après cette enquête, les 2 facteurs de motivation au travail sont « avoir un travail intéressant » (20 %) et « Être responsabilisé » (19 %). La solution semble donc résider dans ces deux leviers.

Appartient-il à l'entreprise de confier un travail « passionnant » à chacun de ses collaborateurs (facteur numéro 1 de motivation des jeunes diplômés[‡])? D'ailleurs, l'entreprise en a-t-elle les moyens? Nos modes de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles avec l'envie qu'exprime chaque salarié de faire un travail passionnant? Exprimé différemment, qu'est-ce qui empêche nos entreprises de faire en sorte que leurs collaborateurs s'éclatent dans leur job?

DE LA MOTIVATION A L'AUTO-MOTIVATION

Puisque l'engagement repose de plus en plus sur le plaisir qu'éprouve un salarié à réaliser sa mission (pour vous en convaincre, lisez « La vérité sur ce qui nous motive » de Daniel H. Pink), il importe, dès la sélection, d'aller explorer si l'emploi sur lequel une entreprise souhaite affecter un nouveau collaborateur sera source d'intérêt.

Or, très sincèrement, nos méthodes de sélection n'abordent que très rarement cet aspect. En effet, les critères d'appréciation sont davantage orientés sur l'évaluation du niveau de compétences du candidat que sur le plaisir qu'il éprouverait à réaliser ses activités.

Optimisez votre temps avec la méthode Gamonnet

Outlook, Notes, Google Enterprise, Mind Mapping, Office 365, SharePoint

Si l'enquête à laquelle nous faisons référence révèle que 20 % des salariés sont motivés par l'intérêt du poste, elle précise également que 28 % des salariés recherchent surtout un environnement professionnel sécurisant.

Il existe 2 catégories de personnes en entreprise. Celles qui veulent être heureuses (qui recherchent un travail qui leur procurera du plaisir) et celles qui ne veulent pas être malheureuses (qui veulent avant tout de quoi payer leur loyer). Avouez qu'il sera très difficile de motiver un nouveau collaborateur qui recherchera avant tout le confort et la sécurité en rejoignant une entreprise qui offre un bon intéressement, un beau compte épargne temps et des tickets restaurants !

PRINCIPES :

Modifiez vos pratiques de recrutement pour vous assurer d'embaucher des collaborateurs qui prendront du plaisir à réaliser les missions que vous leur confierez. C'est exactement ce que font des entreprises telles que WL Gore, Zappos, Semco ou encore Morning Star

Cessez de vouloir à tout prix motiver vos collaborateurs. Laissez-leur cette responsabilité. Pour ce faire, veillez à être le plus honnête et le plus transparent possible sur qui vous êtes et qui vous n'êtes pas. Nous observons trop d'entreprises qui font de « fausses promesses » : rien de tel pour démotiver un nouveau collaborateur (non seulement ils n'ont pas le niveau de responsabilité évoqué lors des entretiens d'embauche, mais en plus vous leur avez menti. Et ça, ça ne se fait pas!)

Confiez des missions et des résultats à atteindre et laissez chacun se charger du « comment » il souhaite s'y prendre : principe de base chez FAVI.

DU SAVOIR-FAIRE A L'AIMER FAIRE

Actuellement, les modes de gestion des ressources humaines sont principalement basés sur la notion de compétence, autrement dit, la connaissance. Or, il est important de différencier ce que l'on sait faire de ce que l'on aime faire : une personne peut très bien savoir réaliser une activité sans pour autant éprouver de plaisir.

Optimisez votre temps avec la méthode Gamonnet

Outlook, Notes, Google Enterprise, Mind Mapping, Office 365, SharePoint

Le circuit de la récompense, issu des travaux des neurosciences, nous permet de comprendre ce qui va déclencher la réaction d'un être humain face à une situation : soit éviter la douleur, soit rechercher du plaisir. Si, face à une activité à réaliser, le collaborateur est dans « l'évitement de la douleur », le travail peut être correctement réalisé, mais ne sera en aucun cas un levier d'épanouissement, tout au plus de satisfaction. Au contraire, si l'activité confiée active la « recherche du plaisir » il sera motivé et épanoui dans sa réalisation. Les échecs sont alors considérés comme des opportunités d'apprentissage. C'est à travers ce processus que se développent les talents et la performance.

LE PLAISIR, LEVIER DE MOTIVATION N°1

Un sondage réalisé en octobre 2010 éclaire sur la différence entre le stress induit par l'environnement professionnel (conditions de travail, relation managériale) et celui déclenché par la personne elle-même. Plus de la moitié des personnes « éprouvent de l'anxiété et du découragement face à un problème ». Près de 66 % d'entre elles précisent, « *qu'à situations comparables, elles stressent davantage que la plupart de leurs collègues* ». Enfin, plus de 52 % des personnes avouent « *qu'elles se stressent souvent pour un rien car elles se mettent toutes seules sous pression* ».

Mobiliser ses collaborateurs sur des activités qui leur procurent du plaisir diminue le stress qu'ils s'infligent car, dans la « boucle de la recherche du plaisir », le stress vécu est du stress positif.

MANAGER PAR LA COMPÉTENCE ET PAR LE PLAISIR : QUELLES DIFFÉRENCES?

Si la gestion par la compétence est utile pour identifier le niveau de connaissances, elle ne permet pas de s'assurer qu'un collaborateur éprouve du plaisir à travailler. Par ailleurs, la gestion par les compétences présuppose que chaque personne peut devenir compétente en tout et qu'il faut en priorité investir sur celles qui sont mal maîtrisées. N'est-ce pas ce que les managers font lorsqu'ils évaluent chaque année les résultats de leurs collaborateurs?

Le management par le plaisir, quant à lui, se centre sur l'exploration et la mobilisation des points forts d'une personne, puisqu'il est rare d'être compétent dans tous les domaines. Appliqués à l'exercice d'évaluation annuelle, le manager et

Optimisez votre temps avec la méthode Gamonnet

Outlook, Notes, Google Enterprise, Mind Mapping, Office 365, SharePoint

son collaborateur prendront le temps d'explorer les moments forts vécus durant l'année en mettant l'accent sur les activités qui ont été réalisées avec plaisir et succès. Si chercher des solutions pour réduire les difficultés est important, se concentrer sur la valorisation des points forts l'est encore davantage.

COMMENT TROUVER LES SOURCES DE PLAISIR AU TRAVAIL?

Demandez à vos collaborateurs ce qui les enthousiasme dans leur travail, ce qu'ils aiment faire. La réponse est souvent difficile car la question est très inhabituelle. Cette identification peut se faire, soit dans le cadre d'une dynamique collective (séminaire, journée de cohésion d'équipe), soit par le biais d'un accompagnement individuel.

À titre d'exemple, à la question « Qu'est-ce qui vous éclate dans votre travail? » posée lors d'un séminaire, voici quelques réponses :

Me différencier de ce qui existe déjà (talent d'originalité)

Mettre en valeur, « rendre belle la mariée » (talent d'esthétisme)

Faire preuve d'astuce avec les « moyens du bord » (talent de débrouillardise)

Mettre à l'épreuve une solution (talent de pensée critique)

Rechercher et trouver des informations (talent d'exploration)

Créer du lien, mettre les autres en relation (talent de réseau social)

Ici, il n'est pas question de compétences (la débrouillardise ne s'apprend pas en formation), mais de capacités issues du plaisir.

Vous pouvez aussi demander à vos collaborateurs de lister leurs activités et d'affecter pour chacune une note de 1 à 10 sur la base de 2 critères : « je sais faire » et « j'aime faire ».

COMMENT EXPLOITER « L'AIMER FAIRE »?

L'identification des activités qui procurent du plaisir au travail est particulièrement pertinente dans le cadre :

Optimisez votre temps avec la méthode Gamonnet

Outlook, Notes, Google Enterprise, Mind Mapping, Office 365, SharePoint

De l'organisation d'un service

- Du management de ses équipes au quotidien
- Du recrutement
- De la mobilité
- Du maintien dans l'emploi des seniors
- D'une redynamisation d'un collaborateur démotivé ou en échec professionnel

Le management par le plaisir au travail est une co-responsabilité. Seule la personne est en capacité d'exprimer ce qu'elle ressent et ce qu'elle aime faire. Lui poser la question est une preuve d'attention, rechercher des opportunités de valorisation, un acte de collaboration.

Imaginez ce que cela changerait si vos managers avaient connaissance des activités qui procurent du plaisir à chacun de leurs collaborateurs. Concilier performance économique et épanouissement personnel est désormais possible avec cette nouvelle approche du management.

À PROPOS DE L'AUTEUR



Francis Boyer, spécialiste en innovation managériale, est consultant, formateur, coach, conférencier et rédacteur de nombreux articles. Son expérience opérationnelle de 20 années à des fonctions de management en ressources humaines au sein d'entreprises variées lui a permis de vivre et de piloter de nombreuses transformations dans des environnements complexes. Fondateur de Dynesens, il accompagne les entreprises dans l'exploration et l'adoption de nouveaux principes de management.

Pour le contacter : francis.boyer@dynesens.com

* Citation de Confucius.

† Sondage Ipsos/Edenred de février 2012.

‡ Sondage TNS-Sofres de mars 2011.